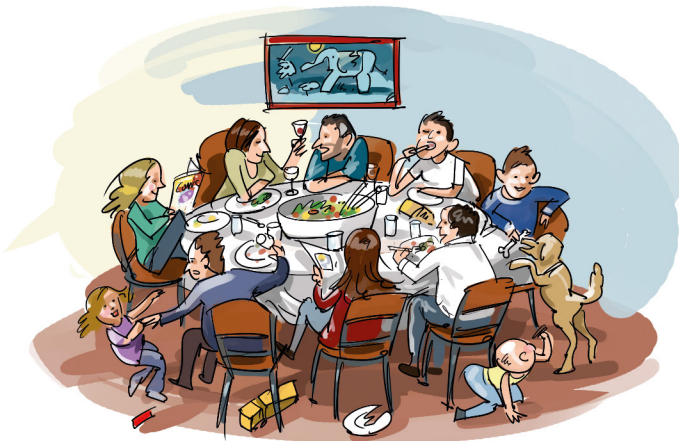


Arist von Schlippe
Torsten Groth
Tom A. Rösen

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie

Familienstrategie über Generationen



Familie

Gleich und doch nicht gleich



Unternehmerfamilie



Arist von Schlippe/Torsten Groth/Tom A. Rösen

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie

Familienstrategie über Generationen:
Auf dem Weg zu einer Theorie der
Unternehmerfamilie

2., unveränderte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 21 Abbildungen und 5 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-40381-6

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

Umschlagabbildung: © Björn von Schlippe »Gleich und doch nicht gleich«

© 2018, 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

Geleitwort von Frank Stangenberg-Haverkamp	9
Vorwort	13
I Einführung	
1 Familienstrategie über Generationen	18
1.1 Familienstrategie gab es eigentlich schon immer	19
1.2 Die Unternehmerfamilie als Forschungsgegenstand	23
1.3 Definitorisches	27
1.3.1 Familienunternehmen und Unternehmerfamilien	27
1.3.2 Family Business Governance und Family Governance	29
1.3.3 Familienstrategie	30
1.3.4 Familienverfassung	32
1.3.5 Familienmanagement und Family Compliance	33
1.3.6 Gesellschafterkompetenz	33
1.4 Langlebigkeit als Forschungsaufgabe	35
1.4.1 Frühere Projekte des WIFU	35
1.4.2 Familienstrategie über Generationen: Das FÜG-Projekt ...	37
II Nicht gemanagt: Lösungen, die Probleme schaffen	
2 Geisterbahn fahren: »Was passiert, wenn nichts passiert?«	46
2.1 Lösungen von gestern – Probleme von heute?	46
2.2 »Gleichbehandlung«: Gleichheit und Gerechtigkeit unter Geschwistern und deren Kindern	47
2.3 »Zerstörung der Konsensfiktion«: Offenlegung von Unterschieden und Gesichtsverlust	50
2.4 »Lernfalle«: Es hatte doch immer funktioniert	54
2.5 »Musterwechsel«: Übergang von der operativen Familie zur Gesellschafterfamilie	56
2.6 »Stammesdenken«: Wer Gleichheit sät, riskiert, Ungleichheit zu ernten	59
2.7 »Sinnverlust«: Ein Börsengang und seine Folgen	61
2.8 »Postpatriarchale Lähmung«: Keiner darf Macht haben	63
2.9 »Gesellschafterkompetenz«: Wer erfüllt die Anforderungen an Gremienarbeit?	66
2.10 Eine der wichtigsten Fragen: Was passiert, wenn nichts passiert?	68

III Wittener Theorie der Unternehmerfamilie

3 Die unmögliche Verbindung von Familie und Unternehmen	72
3.1 Familie und Unternehmen passen eigentlich nicht zusammen! ...	72
3.2 Drei »Kreise«?	75
3.2.1 Drei Kreise und vier Schnittmengen	76
3.2.2 Ein rollentheoretisches Verständnis	76
3.2.3 Der systemtheoretische Blick: drei Erwartungskontexte gleichzeitig	77
3.3 Paradoxie und Paradoxiefähigkeit	86
3.3.1 Logische und pragmatische Paradoxien	87
3.3.2 Pragmatische Paradoxien in Familienunternehmen	89
3.3.3 Paradoxiefreundlichkeit, Paradoxietoleranz und Paradoxiebewusstheit	92
4 Familie und Unternehmerfamilie zugleich: die verdoppelte Familie ...	94
4.1 Die Theorie der Unternehmerfamilie: eine Prozesssicht	94
4.2 Unlösbar: Paradoxien und Oszillationen in der Unternehmerfamilie	95
4.3 Die Unternehmerfamilie als »verdoppelte Familie« – eine Kippfigur	98
4.4 Ein anderes Drei-Kreise-Modell	100
4.5 Die Kernparadoxie der Unternehmerfamilie	103
4.6 Familienstrategie als Aufgabe	109

IV Familienstrategische Kernfragen

5 Besetzungsentscheidungen: Zugehörigkeit und das Ziehen von Grenzen	112
5.1 Die Paradoxie von Zugehörigkeit und Selektivität	112
5.2 Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie	118
5.2.1 Zugehörigkeit/Ausschluss als kritische Unterscheidung ...	118
5.2.2 Fragen zur Zugehörigkeit an die Familie und an die Unternehmerfamilie	119
5.2.3 Antworten der Familie als Unternehmerfamilie	122
5.3 Strukturen, die Zugehörigkeit sicherstellen: Kontakt, Information, Stimme	142
5.3.1 Familientreffen und Familientage	143
5.3.2 Die Beziehung zu Teilen der Familie, die nicht (mehr) Unternehmerfamilie sind	145

5.3.3	Spezifische Gruppierungen im Rahmen der Family Governance	146
5.3.4	Gremien	148
5.4	Zugang zu Positionen und Gremien	153
5.4.1	Die Problemstellung	153
5.4.2	Die Besetzung operativer Positionen	154
5.4.3	Zugang zu Gremien	158
5.5	Die Handhabung von Stammesgrenzen	161
6	Legitimation: Entscheide, ohne zu entscheiden!	165
6.1	Gerechtigkeit – ein Kernthema	165
6.2	Von »Outcome based« zu »Process based«	168
6.3	Vermeide den Eindruck von Willkür!	171
6.4	Paradoxiefreundliche Praktiken der Legitimierung	174
6.4.1	Erzeugung von Selbstverständlichkeit	175
6.4.2	Überführung von Entscheidungen in Gesprächsprozesse	178
6.4.3	Metakomplementarität	181
6.4.4	Externalisierung: Familie entscheidet nicht über Familie	182
6.5	Wahl nach Köpfen oder Anteilen?	182
6.6	Vier übergeordnete Legitimationsmuster	185
7	Mentale Modelle bewusst handhaben	192
7.1	Vier Arten, die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie zu denken	192
7.1.1	Die patriarchale Logik	196
7.1.2	Die Logik der operativ tätigen Unternehmerfamilie	199
7.1.3	Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie	202
7.1.4	Die Logik der Investorenfamilie	205
7.1.5	Auf einen Blick	206
7.2	Herausforderungen in postpatriarchalen Strukturen	208
7.2.1	Der Schatten des Patriarchen	210
7.2.2	Inverse Machtkämpfe	212
7.2.3	Die Rolle von Ehepartnern	215
7.3	Entscheidungsprozesse: von der Orientierung an Personen zur Orientierung an Verfahren	216
7.4	Wandel eines Mentalen Modells	218
8	Wozu das Ganze? Generationsübergreifender Sinn	221

V Entwicklung einer Familienstrategie

9 Das Rad neu erfinden! Das Wittener Modell der Familienstrategie-entwicklung	229
9.1 Auf dem Weg zu einer Familienstrategie: zwölf Themenfelder ...	230
9.1.1 Themenfeld 1: Bekenntnis zum Familienunternehmertum	236
9.1.2 Themenfeld 2: Definition von Familie	238
9.1.3 Themenfeld 3: Werte und Ziele für Unternehmen und Familie	242
9.1.4 Themenfeld 4: Rolle und Funktion der Mitglieder der Familie im Unternehmen	245
9.1.5 Themenfeld 5: Rolle und Funktion der Mitglieder der Familie als Gesellschafter	250
9.1.6 Themenfeld 6: Installation von Gremien	256
9.1.7 Themenfeld 7: Information, Kommunikation und Verhalten	263
9.1.8 Themenfeld 8: Krisenprävention und Konfliktmanagement	268
9.1.9 Themenfeld 9: Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie	272
9.1.10 Themenfeld 10: Vorhandenes Familienmanagement-System	275
9.1.11 Themenfeld 11: Der Aufbau von Gesellschafterkompetenz	278
9.1.12 Themenfeld 12: Regeln zur Einhaltung und Veränderung von Regeln	285
9.2 Vom Familiendokument zur gelebten Familienstrategie	286
9.3 Familienstrategische Entwicklungsaufgaben in Abhängigkeit vom Mentalen Modell	288
9.3.1 Typische Fragestellungen im Mentalen Modell der patriarchalen Logik	289
9.3.2 Typische Fragestellungen im Mentalen Modell einer operativ tätigen Unternehmerfamilie	290
9.3.3 Typische Fragestellungen im Mentalen Modell einer aktiven Eigentümerfamilie	294
9.3.4 Typische Fragestellungen im Mentalen Modell einer Investorenfamilie	296
9.4 Familienstrategie als Daueraufgabe	298
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	301
Literatur	303
Sachregister	314
Danksagung	318

Geleitwort

Die Bedeutung von Familienunternehmen in westlichen, aber auch asiatischen Gesellschaften ist unumstritten. Sie gelten als das vielbeschworene Rückgrat der Wirtschaft – und das zu Recht. Denn die mit dem Unternehmen verbundene Familie steht für eine besondere Art des Wirtschaftens. Die Erzielung von Gewinn steht für sie nicht an erster Stelle, sie erwartet vielmehr die langfristige Sicherung des Unternehmens als Familienunternehmen und dass ihr mit dem Unternehmen verbundener »guter Name« sich auch in der Form zeigt, wie unternehmerisch agiert wird. Familienunternehmen achten darauf, dass die unternehmerischen Ziele mit den Familienwerten vereinbar sind. Das Management wird oft an den Willen der Familie gebunden, das Unternehmen soll zum Wohle der Gesellschaft tätig sein, was beispielsweise Waffen- oder Suchtmittelgeschäfte ausschließt. Zudem sieht die Familie sich in vielfacher Hinsicht in einer gesellschaftlichen Verantwortung, erkennbar etwa an der Übernahme sozialer Aufgaben, an der Verpflichtung gegenüber der Mitarbeiterschaft oder daran, dass die Region, in der das Unternehmen seinen Sitz hat, für die Familie oft wichtiger ist als schnelle Gewinne, die sich zum Beispiel aus einer Geschäftsfeldverlagerung ins Ausland ergeben können.

Damit die Familie diese Aufgaben erfüllen kann, vor allem angesichts wachsender Komplexität des Unternehmens und steigender Zahl der Familienmitglieder, braucht es Strukturen, die den Einfluss, die Kontrolle und die Stimme der Familie im Unternehmen vernehmbar machen können. Solche Strukturen wurden in der Vergangenheit dann entwickelt, wenn die Situation es erforderte. Manchmal kamen derartige Entscheidungen spät oder zu spät und nicht immer bewährten sich die jeweils gefundenen Lösungen auch über Generationen hinweg. Heute befasst man sich systematischer mit den Fragen, die sich im Verlauf der gemeinsamen Entwicklung von Unternehmen und Familie stellen. Es hat sich etabliert, hier von Familienstrategie zu sprechen.

Familienstrategie geht alle an. Von dem Moment an, in dem ein Gründer darüber nachdenkt, wie er das Unternehmen in die nächste Generation weitergeben könnte, geht es um die Frage, wie die Familie langfristig ihren Einfluss auf und ihre Gestaltungskraft für das Unternehmen festigen kann. Doch vielfach sind die Familien bei der Bewältigung dieser Aufgaben auf sich selbst gestellt. Es gibt Hilfestellungen, etwa den Kodex für Familienunternehmen, der auf den Erfahrungen von Familienunternehmern, Wissenschaftlern und Beratern aufbaut, es gibt Ratgeber und entsprechende Beratungsangebote mehrer sich. Doch nach wie vor sind theoretisch fundierte, qualitative und systematische Forschungen zu diesem Themenkomplex selten. Dabei braucht es gerade diese tiefen Einblicke in die Vielfalt der Problemlagen und der gefundenen konkreten familienstrategischen Maßnahmen. Denn nur wenn man die sensiblen Dynamiken im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen richtig versteht, kann man ihnen mit angemessenen Regelungen auf eine Weise begegnen, die als Unterstützung und nicht als Gängelung und Begrenzung erlebt wird. Diese Dynamiken zeigen sich in jeder Unternehmerfamilie anders und einzigartig – es gibt keine allgemein gültigen Standardlösungen.

Die in diesem Buch vorgestellten Forschungen beruhen auf den Erfahrungen vieler unterschiedlicher Unternehmerfamilien. Mit diesen Familien steht das WIFU, das Wittener Institut für Familienunternehmen, schon lange in engem Austausch. Das Unternehmen, aus dem ich stamme, die Firma Merck in Darmstadt, war an einigen dieser Projekte maßgeblich beteiligt. Wir haben die Zusammenarbeit als sehr gewinnbringend erlebt, die familienstrategischen Regelsysteme unserer Familie wurden im Rahmen der Projekte immer wieder reflektiert, auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt. Wenn nun die Ergebnisse von über 15 Jahren zielgerichteter und origineller Forschung des WIFU zu diesem Themenfeld vorgelegt werden, dann ist zu erwarten, dass hier die Praxis der Familienstrategie kompetent reflektiert und in ein theoretisch überzeugendes Rahmenkonzept gebracht wird. Als direkt Betroffener kann ich sagen, dass mir die hier veröffentlichten Überlegungen nicht nur ganz unmittelbar einleuchten, sondern dass sie für mich auch von großer Relevanz sind – und das, obwohl, oder gerade weil hier keine konkreten Vorschläge gemacht und auch keine Anleitungen aufgezeigt werden, »wie man's machen muss«. Es wird eine empirisch fundierte, theoriegestützte Heuristik angeboten, die erlaubt, darüber nachzudenken, was man da eigentlich tut, wenn man familienstrategische Schritte geht – und die damit eine entscheidende Unterstützung bietet.

Mitglieder aus Familienunternehmen jeder Größenordnung werden diesen Text mit Gewinn lesen. Und auch Leserinnen und Leser aus Wissenschaft und

Beratungspraxis finden hier weit mehr als nur ein Handwerkszeug, nämlich eine Anleitung, wie das Verhältnis von Familie und Unternehmen immer wieder neu zu denken ist. Hier werden keine allgemeinen richtigen Lösungen angeboten, sondern ein Denkmodell, das hilft, die für die jeweilige Familie passenden Wege zu entwickeln. Wer immer aus diesen Personenkreisen dieses Buch zur Hand nimmt, wird es mit Neugier und Engagement – und mit Gewinn – lesen!

Prof. Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp,
Vorsitzender des Vorstandes und des Familienrates der E. Merck KG

Vorwort

Dieses Buch ist ein Buch über Family Governance und Familienstrategie. Mit diesen Begriffen fassen wir die vielfältigen Anstrengungen von Familien zusammen, die im Besitz eines Unternehmens sind und die entschieden sind, dieses über lange Zeit, zum Teil über viele Generationen, erfolgreich in Familienhand zu halten. Welche besonderen Aufgaben und Anstrengungen kommen auf eine Familie zu, wenn sie über eines oder mehrere Mitglieder ein Unternehmen selbst führt oder langfristig als Eigentümerin entscheidende Partnerin für die externe Unternehmensführung ist? Wie gelingt es, ein Unternehmen strategisch erfolgreich am Markt zu positionieren, das Vermögen zu mehren und zugleich dafür zu sorgen, dass die Familie friedlich und glücklich zusammenlebt und nicht an den Aufgaben, oder auch an Neid, Missgunst und Streit zerbricht?

In diesem Buch sind die Erfahrungen, die wir Autoren in unterschiedlichen Funktionen am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke gemacht haben, zusammengefasst. Die Frage danach, wie Langlebigkeit gelingt, hat das Institut seit seiner Gründung 1998 beschäftigt. Ein erstes großes Projekt des Instituts befasste sich genau damit: was sind die Erfolgsmuster, die es möglich machen, dass Familienunternehmen über mehrere Generationen in Familienbesitz bleiben, zum Nutzen sowohl des Unternehmens als auch der Familie (Simon, Wimmer u. Groth, 2005)? Langlebigkeit stand auch im Mittelpunkt eines zweiten größeren Projekts, das einen Überblick darüber geben sollte, wie die großen und langlebigen Unternehmen (hundert Jahre und älter) in Deutschland vom Unternehmen und von der Familienseite her aufgestellt sind (Plate, Groth, Ackermann u. von Schlippe, 2011). In dieser Tradition steht nun auch dieses Werk. Neben den Vorgängerprojekten fließen hier Erfahrungen aus vielen forschenden und praktischen Zusammenhängen ein.

Ganz wesentlich ist in diesem Zusammenhang noch ein Projekt, das in diesem Buch eine besondere Rolle spielen soll. Zwischen 2011 und 2014 haben wir mit

Vertretern von zwölf großen und erfolgreichen Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum in einem Forschungsprojekt Fragen zur Unternehmensführung und zum Familienmanagement diskutiert. Diese Treffen folgten der Logik der Aktionsforschung (genauer dazu in Kapitel 1.4), d. h. es ging nicht um die möglichst objektive Beobachtung eines invarianten Forschungsgegenstands, sondern um die Initiierung einer gemeinsamen Lernreise, in der Forscher und Beforschte sich gemeinsam mit den sozialen Praktiken zu einer Fragestellung auseinandersetzen. Ziel ist hier also, dass der sogenannte Gegenstand sich durch die Forschung gerade verändert und entwickelt, dass also Akademiker und Praktiker ihr Wissen gemeinsam vergrößern. Ein solcher Prozess impliziert eine Kultur gemeinsamer Auseinandersetzung und gemeinschaftlicher Suche nach Verstehen und Verständnis. In insgesamt neun anderthalbtägigen Workshops stellten die jeweils für die Familienstrategie bzw. das Familienmanagement verantwortlichen Personen einander sehr offen die konkreten Praktiken vor, wie in ihrem »Haus« das Verhältnis von Familie und Unternehmen gehandhabt wurde. Auch kritische Punkte, Konflikte und »aktuelle Baustellen« wurden nicht ausgespart. Anschließend wurde das Vorgestellte kritisch reflektiert: In der in Kapitel 1.4 genauer beschriebenen Methode des Einsatzes reflektierender Positionen werden Beobachter und Betroffene aufgefordert, sich separat in einen Kreis zu setzen und sich nach bestimmten Gesprächsregeln miteinander zu unterhalten, während der Rest der Gruppe zuhört. Auf diese Weise entsteht ein Reflexionsraum, der viel mehr Möglichkeiten zum freien Nachdenken und Assoziieren bietet, als wenn die jeweilige Darstellung in einer anschließenden Diskussion zerpfückt und durch unfreiwillige »Co-Referate« (»Sie sollten das so und so machen! Also bei uns hat sich das und das sehr bewährt ...!«) verwässert werden würde. Erst nach dieser Reflexion wurde dann jeweils die Diskussion im Gesamtkreis eröffnet, die ebenfalls sehr fruchtbar und intensiv verlief. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet und zusammen mit vorab geführten Einzelinterviews ausgewertet. Schrittweise entstand so eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens, die im Laufe des Projekts immer mehr wuchs. Aus der Bereitschaft, einander Einblick in sehr intime Themenstellungen der Familienstrategien zu gewähren, entwickelten sich neue Freundschaften. Arbeitsgruppen, die aus Vertreter/-innen ähnlich großer und komplexer Unternehmerfamilien bestanden, arbeiteten unabhängig vom Projekt an ihren jeweiligen Themenstellungen weiter (und tun dies bis heute). Vielfach wurde das familienstrategische Regelwerk noch einmal einer genauen Prüfung unterzogen bzw. in einigen Fällen wurde sein Aufbau überhaupt erst systematisch in Angriff genommen.

Die Begriffe Family Governance, Familienstrategie und Familienmanagement sind nicht sehr trennscharf, die Feinheiten der Begriffsdifferenzierung werden im ersten Kapitel (1.3) diskutiert. Zu Beginn nur so viel: Family Gover-

nance wird als Oberbegriff verstanden, der die beiden anderen beinhaltet: Familienstrategie umfasst alle bewussten Überlegungen und Reflexionen, wie die Verbindung von Familie und Unternehmen langfristig konstruktiv gesichert werden kann, während Familienmanagement die Umsetzung dieser Überlegungen im familiären Alltag beschreibt. Allen gemeinsam ist eine Kernaufgabe: die Wahrung der Entscheidungsfähigkeit für das Unternehmen sicherzustellen.

Ebenfalls werden wir uns zu Beginn damit befassen, dass es Family Governance und die damit verbundenen Vorgänge eigentlich schon lange gab, ehe die Begriffe dafür zur Verfügung standen. Denn um Besitztümer zu bewahren und um Reibungsverluste, die ja bis hin zu Blutverlusten gingen, zu mildern, haben sich über Jahrhunderte Praktiken herausgebildet, die in ihren Grundformen heute im Erbrecht und damit in Nachfolgeregelungen ihren Niederschlag finden. Adelshäuser hatten Hausgesetze ausgebildet und festgelegt, wie im Nachfolgefall zu verfahren ist. Diese Überlegungen wurden in verschiedenen Formen gesellschaftliche Realität. In der Goldenen Bulle wurde das Verfahren der Kaiserwahl durch die Kurfürsten niedergeschrieben, die Lex Salica traf Aussagen zur rein männlichen Nachfolge, und die Höfe-Ordnungen sahen viele unterschiedliche, zum Teil gegensätzliche Formen der Weitergabe von Besitztümern vor.

Interessant ist auch aus heutiger Sicht die Bandbreite gefundener Lösungen. In allen Praktiken spiegelt sich ein Widerspruch, der sich als eine wesentliche familienstrategische Paradoxie durch dieses Buch ziehen wird: Was sind Kriterien der Gerechtigkeit, Richtigkeit und Angemessenheit? Ist es richtig, gerecht, angemessen, legitim, wenn man zum Wohl der übergeordneten ökonomischen Einheit (Königreich, Land, Betrieb) alle anderen persönlichen Belange und Schicksale diesem Primat unterordnet? Oder ist es richtig, gerecht, angemessen, legitim, wenn man zum Wohle einzelner Personen oder kleinerer sozialer Einheiten (Familien, Clans) deren Rechte und Bedürfnisse über den Erhalt der ökonomischen Einheit stellt?

Mittlerweile ist die Forschung über den Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen weiter fortgeschritten. Paradoxiefreundlichkeit und Paradoxienmanagement sind die Begriffe, die sich als roter Faden durch dieses Buch ziehen werden, sozusagen als familienstrategische Grundbegriffe, mit denen auf die erwähnte paradoxe Ausgangslage von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien reagiert werden kann: Es geht darum, mehr oder weniger intelligente Formen des Umgangs mit Paradoxien zu entwickeln, die durchaus rationaler betriebswirtschaftlicher Logik widersprechen können. Im Sinne Ortmanns möchten wir dieses Buch auch als »Plädoyer wider die fixe Idee fix und fertiger Ein-für-alle-Mal-Lösungen, als Stärkung des Sinns fürs Unvollendete« verstehen wissen (Ortmann, 2011, S. 93).

Wie ist dieses Buch zu lesen? Auch wenn wir es mit einem wissenschaftlichen Anspruch geschrieben haben, soll es mehr und etwas anderes sein als ein reiner Projektbericht. Es richtet sich sozusagen in mehrere Richtungen gleichzeitig. Zum einen (und besonders) wollen wir die Praktiker aus Familienunternehmen ansprechen, denen wir – hoffentlich – Anregungen und Möglichkeiten zum Verstehen und zum Gestalten der Situation im eigenen Familienunternehmen bieten. Ähnlich, stellen wir uns vor, können Berater, die Mitglieder aus Unternehmerfamilien bei diesen Aufgaben unterstützen wollen, von dem Buch profitieren. Und last, not least richtet sich unser Werk natürlich auch an die Scientific Community, der wir unsere Projekte und die daraus abgeleiteten theoretischen Überlegungen vorstellen wollen. Denn dieses Buch sehen wir als einen Markstein auf dem Weg zu dem Ziel, das das WIFU seit seiner Gründung verfolgt: eine umfassende Theorie der Unternehmerfamilie vorzulegen.

Leserinnen und Leser finden daher in dem Buch eine Mischung aus Theorie, Forschungsergebnissen und Handlungsempfehlungen. Einige der Kapitel haben wir bewusst essayistisch verfasst (etwa Kapitel 2, das Szenarien fehlender oder fehlgelaufener Familienstrategien skizziert), andere bewusst theoretisch gehalten – wir haben uns durchgehend bemüht, auch komplexere Sachverhalte verständlich auszudrücken. Empirie kommt immer wieder in Form von Zitaten aus unseren Interviews in das Buch hinein – da es um die Inhalte geht und nicht um Mikroanalysen, haben wir diese sprachlich geglättet, sie sind aber immer authentisch.¹

Wir hoffen, dass das, was wir uns vorgenommen haben, in den verschiedenen erwähnten Personenkreisen auf Interesse stößt und dass die Angesprochenen unsere Ausführungen mit Gewinn lesen werden. Wir sind uns bewusst, dass die hier zusammengetragenen Gedanken nicht ausschließlich unseren Köpfen entstammen, sondern dass sie das Ergebnis vieler Interaktionen darstellen, die wir mit Mitgliedern aus Unternehmerfamilien (aus den Projekten des WIFU wie auch aus Gesprächen mit Einzelnen und Unternehmerfamilien) erleben durften, und den Diskussionen, die wir mit den Mitgliedern des WIFU und anderen Kolleginnen und Kollegen führten.

Widmen möchten wir dieses Buch jedoch den Vertreterinnen und Vertretern der zwölf Unternehmen, die sich mit uns im Rahmen des FÜG-Projekts auf eine Lernreise begeben haben, und ohne die dieses Buch nicht zustande gekommen wäre.

Arist von Schlippe, Torsten Groth, Tom A. Rösen

¹ In einigen hervorgehobenen Aussagen haben wir dagegen Äußerungen frei zusammengefasst (besonders in Kapitel 2). An den entsprechenden Stellen wird noch einmal darauf hingewiesen.

I Einführung

In diesem Kapitel werden die Grundfragen, die wichtigsten Begriffe und Konzepte eingeführt, mit denen wir es in diesem Buch zu tun haben. Wir starten aus einer historischen Perspektive mit der Frage, welche unterschiedlichen Formen der Eigentumsweitergabe sich bereits seit Jahrhunderten entwickelt haben. Auf diese Weise versuchen wir ein zentrales Dilemma zu bearbeiten, das sich in allen Gesellschaften stellt, die sich um biologische Verwandtschaft und um Privateigentum herum entwickelt haben (und das trifft auf die meisten Gesellschaften zu): Sollte und wenn ja, wie sollte erworbenes Eigentum innerhalb der Familie weitergegeben und dabei zugleich geschützt werden? Die Gesellschaft hat für diese wichtige Fragestellung in früheren Zeiten zahlreiche, eher starre Regeln zur Verfügung gestellt, die uns heute mit Recht nicht mehr angemessen und ungerecht erscheinen, wie das Erstgeborenenrecht oder der Ausschluss weiblicher Nachkommen von der Erbfolge. In der modernen Gesellschaft gelten diese Regeln als überholt, doch mit ihrem Verschwinden wird die Aufgabe der Konfliktlösung wieder zurück in die Familie verlagert. Die Frage, wie erfolgreiche Unternehmerfamilien der Gegenwart diese Konflikte lösen und gelöst haben, rückt in Kapitel 1.4 »Langlebigkeit als Forschungsaufgabe« in den Blick: Wie gelingt es Familien, die zum Teil massiven Spannungen zu bearbeiten, die sich aus der Doppelaufgabe ergeben, möglichst gerechte Lösungen für ihre Mitglieder zu finden und ein Unternehmen erfolgreich zu führen?

1 Familienstrategie über Generationen

Eine Unternehmerfamilie ist eine besondere Art von Familie, zumindest in unserer Kultur und in heutiger Zeit, denn sie unterscheidet sich vom Typus der privatisierten Kleinfamilie, der für die gesellschaftliche Gegenwart so prägend ist. In der geschichtlichen Entwicklung haben sich Familien- und Haushaltsstrukturen vielfach gewandelt. Mit der Trennung von Familie und gewerblicher Produktion im Laufe des 19. und 20. Jahrhunderts ist die Arbeit aus der Familie »ausgewandert« (Tyrell, 1976). Im heutigen gesellschaftlichen Zusammenleben steht die Familie für Privatheit und wird als schützender Rückzugsraum gegenüber den Anforderungen der Gesellschaft angesehen. Familienleben und Arbeitswelt sind weitgehend getrennt, das Familienleben steht der unpersönlichen Arbeit als Gegenwelt gegenüber (Gestrich, Krause u. Mitterauer, 2003, S. 391; s. a. Mitterauer, 2009). Bei Unternehmerfamilien ist es jedoch anders, hier ist die Arbeit vielfach noch unmittelbar mit der Familie verbunden. Die Forschung zu Familienunternehmen, die vorwiegend betriebswirtschaftlich ausgerichtet ist, hat diese Problematik bislang nur wenig aufgegriffen. Die Unternehmerfamilie wurde als besonderer Typ Familie eher wenig erforscht, wie etwa eine Untersuchung von Zachary (2011) zeigt (siehe auch die Kritik von Dyer, 2003). Zugleich wird die Rolle der Familie für das Unternehmen jedoch immer wieder hervorgehoben. Die Familie wird als besondere Ressource für das Unternehmen verstanden, das durch sie einen besonderen Wettbewerbsvorteil hat, gleichzeitig wird auf das Potenzial der Familie hingewiesen, im kritischen Fall das Unternehmen durch interne Konflikte zu irritieren, ja zu zerstören. Dabei stehen materielle und immaterielle Werte gleichermaßen auf dem Spiel, denn: »Der größte Wertvernichter in Familienunternehmen ist der Streit« (Hennerkes, 2004, S. 58).

1.1 Familienstrategie gab es eigentlich schon immer

Die Herausforderungen, die in diesem Buch vertieft behandelt werden, stellen sich nicht allein für Unternehmerfamilien, die über Generationen ein Unternehmen am Leben halten wollen. Zieht man den zeitlichen und thematischen Rahmen weit über heutige Formen des Unternehmertums hinaus, geht es um grundsätzliche Fragen des Erhalts und der Weitergabe von Land und Besitz innerhalb einer Familie bzw. einer Blutlinie. So betrachtet, ist das uns interessierende Thema Familienstrategie – auch wenn es den Begriff früher nicht gab – ein altbekanntes, einem mit dem sich Königs- und Adelshäuser, Clans und Stämme, später auch das Bürgertum und Landwirte beschäftigt haben (siehe auch Felden u. Hack, 2014, S. 5 ff.; Gestrich, Krause u. Mitterauer, 2003; Weber-Kellermann, 1981). Im Zeitverlauf wurden die gefundenen Lösungen immer wieder auf ihre Tragfähigkeit und Legitimation hin getestet. Daher wollen wir einleitend mit einem kurzen Blick auf früher gängige Formen dynastischer Sicherungsstrategien beginnen.

Das Charakteristikum einer Dynastie ist das Bestreben zunächst eines Herrschergeschlechts, später, wie gesagt, auch anderer Klassen, Besitztümer in eigener (Bluts-)Linie weiterzugeben und auf diese Weise Macht, Einfluss und Vermögen über Generationen zu sichern. In vorindustrieller Zeit war dies Bestreben hauptsächlich an Ländereien und Titel geknüpft. Diesbezüglich finden wir eine enge Verbindung zwischen den Nachfolgestrategien europäischer Herrscherhäuser und familienstrategischen Regelungen in Familienunternehmen des 21. Jahrhunderts.

Beispiele für unzureichende und misslingende Regelungen gibt es zahlreiche in der Geschichte. Unter ihren Folgen hatten viele tausende Menschen und große Landstriche zu leiden. Die Landkarte Europas zeigt noch bis heute die Grenzziehungen, die das Ergebnis von mit großem Leid und Blutzoll bezahlten Lösungen für Erbkonflikte waren. Am Beispiel Karl des Großen lässt sich das Sprichwort: »Der Erste erstellt's, der Zweite erhält's, beim Dritten zerfällt's!«² fast bilderrbuchmäßig nachvollziehen. Denn sein Reich zerfiel vor weit über 1.000 Jahren in den heftig geführten Erbkrigen seiner Enkel (Riché, 1991, S. 201 ff.). Schon vorher hatte Karl, dem eine gelingende Nachfolge sehr wichtig war, mit der »Divisio Regnorum« des Jahres 806 ein Vermächtnis aufgesetzt – eventuell war dies das erste familienstrategische Dokument der Geschichte. Er, der mit insgesamt fünf Frauen verheiratet war, setzte seine drei Söhne als Erben und

2 Was übrigens unseres Erachtens für Familienunternehmen in der Form nicht zutrifft (vgl. auch Felden u. Hack, 2014).

Nachfolger ein: Schon damals stellte sich offenbar die Frage, ob alles in einer Hand bleiben solle (was das Eigentum besonders schützt) oder gleichermaßen auf die männlichen – in der damaligen Logik waren so wenigstens 50 % des Problems gelöst – Nachkommen aufzuteilen sei (was eher der familiären Logik entspricht). Karl entschied sich für die familiäre Logik. Da zwei seiner Söhne schon zu Karls Lebzeiten starben, fiel die Kaiserwürde an den dritten, Ludwig den Frommen. Doch diesem gelang es bereits zu seiner Zeit nicht mehr, die vom Vater erdachte Nachfolge erfolgreich zu meistern. Karl hatte wohl selbst Bedenken, ihm die Macht ganz zu übergeben und setzte zeitweise seinen Enkel, den Sohn seines Erstgeborenen, als König über Teile des Landes ein. Das eigentliche Problem dürfte jedoch (wir wollen hier nicht zu tief einsteigen) gewesen sein, wie Ludwig der Fromme mit der Nachfolgeregelung verfuhr: Er hatte drei Söhne aus erster Ehe und einen aus der zweiten. Seine zweite Frau Judith, so wird erzählt, habe ihn sehr gedrängt, die Nachfolge, die ursprünglich die drei älteren Söhne Ludwigs begünstigte, zu Gunsten ihres Sohnes (später wurde er »Karl der Kahle« genannt) zu ändern. Daraufhin zogen die älteren Söhne gegen ihren Vater zu Felde. Der Kampf mündete in dessen Absetzung, doch bekriegten sich die Brüder kurz danach auch untereinander. Nach vielen Jahren voller Turbulenzen trafen sich im Jahr 843 die drei verbliebenen Enkel Karls (Lothar, Karl der Kahle und Ludwig der Deutsche) und teilten im Vertrag von Verdun das Reich unter sich auf. Es war Frieden, doch die Einheit des karolingischen Reichs war endgültig auseinandergebrochen. Die Klage eines Dichters passt vielleicht auch auf das Ende so mancher großer Unternehmen der Gegenwart, die im Familienzweist zerfallen: »das geeinte Reich ist jetzt dreifach geteilt. Schon gilt dort keiner mehr als ein Kaiser, an die Stelle des Königs trat ein Zaunkönig, und Trümmer ersetzen das Gesamtreich« (Riché, 1991, S. 205).

Schon in diesem kurzen historischen Ausflug zeigt sich eine Kernfrage, die sich durch das Buch ziehen wird. Wie bringt man zwei Vorhaben zusammen, die nur schwer zu vereinen sind: die Berücksichtigung der Interessen und Erwartungen jedes einzelnen Nachfahren und das Bestreben, den Besitz in seiner Gesamtheit zu erhalten? Das eine Vorhaben ist eher der familiären Rationalität und sozial orientierten Interessenlogik zuzuordnen, das andere folgt stärker einer ökonomischen Rationalität und Machtlogik. Beide sind auszubalancieren, wenn es darum geht, den Bestand der Familie und die Sicherung bzw. Mehrung des Besitzes im Blick zu behalten – offenbar gelingt dies jedoch nie ganz befriedigend. In der Geschichte finden sich ebenso (Familien-)Strategien, die eher den Erhalt des Ganzen im Blick haben, wie auch solche, die stärker auf die Gleichbehandlung aller Nachfahren fokussieren – was oftmals zu (Real-)Teilungen führte. In den meisten der beobachtbaren Praktiken spiegelt sich dieser Widerspruch:

Was sind Kriterien der Gerechtigkeit, Richtigkeit und Angemessenheit in dem einen wie in dem anderen Feld und wie bringt man beides zusammen? Agiert man zum Wohl der übergeordneten ökonomischen Einheit (Königreich, Land, Hof) und ordnet alle anderen persönlichen Belange und Schicksale dem unter, oder agiert man zum Wohl einzelner sozialer Einheiten (Familien, Clan) bzw. der Einzelpersonen und stellt deren Rechte und Bedürfnisse über den Erhalt der ökonomischen Einheit?

Historisch lassen sich »in Europa große Regionen gleichen Erbrechts unterscheiden, zum Teil konnten die Gewohnheiten allerdings auch sehr kleinräumig von Herrschaft zu Herrschaft wechseln« (Gestrich et al., 2003, S. 393). Es haben sich jedenfalls keine eindeutigen Lösungen herausgebildet, ein Indiz dafür, dass es hier nicht um richtige oder falsche Umgangsweisen mit dem Problem geht, sondern dass sich viele Formen als überlebensfähig erweisen, wenn auch oft um einen hohen Preis. Die zerstörerischen Konflikte jedenfalls, das heißt die Erbfolgekriege, durch die die Rechtmäßigkeit dynastischer Nachfolge sichergestellt und durch die Generationen- und Geschwisterkonflikte gewaltsam gelöst werden sollten, legen lebhaftes Zeugnis davon ab, dass sich die Fragen, mit denen sich bis heute Unternehmerfamilien beschäftigen, wohl niemals eindeutig und damit problemlos bzw. konfliktfrei beantworten lassen. Die Folgen all dieser Auseinandersetzungen wirken bis heute nach. Und so wie die Erbfolgekriege prägend für den heutigen Zuschnitt Europas waren, mussten auch bereits die frühen Unternehmerfamilien vielfältige Konflikte und »family wars« (Gordon u. Nicholson, 2008) durchstehen. Allein die Familie Fugger brachte es zwischen 1497 und 1805 auf mehr als dreihundert (!) Verfahren, in denen Familienmitglieder gegeneinander prozessierten – also ungefähr ein Rechtsstreit pro Jahr (Herre, 2005; Schneider, 2011, S. 120 f.). Mit dem aufkommenden Bürgertum wurde etwa ab dem 18. Jahrhundert die Vorherrschaft des Adels zurückgedrängt. Das bedeutete eine massive Verbreiterung unternehmerischer Tätigkeit (Ziegler, 2000), man denke an die vielen Handwerksbetriebe unter einem Meister. War nun Besitz nicht mehr ein Privileg des Adels, so stellten sich die Probleme des Eigentumsübergangs und der Nachfolge jetzt gleichermaßen in den bürgerlichen Betrieben.

Da es also offenbar keine einzig angemessenen und idealen Nachfolgelösungen bzw. Familienstrategien gibt, ist die Bandbreite gefundener Lösungen nicht verwunderlich. So findet sich zunächst unter anderem oft, aber nicht immer ein Ältestenrecht, bei dem eine Fixierung auf männliche Nachfahren besteht. Aber es gibt auch schon das Tüchtigstenrecht (Gestrich et al., 2003, S. 252), das die Frage nach Selektion und deren Kriterien mit sich bringt. Es finden sich Regelungen, nach denen Vorgänger ihre Nachfolger bestimmen (Designation), und Verfah-

ren, in denen Wahlmänner ihren Vertreter küren. Alle diese Regelungen lösten letztlich Probleme, die im weitesten Sinne als familienstrategische gelten können.

Im Mittelmeerraum sowie in Mittel- und Westeuropa lassen sich dabei insbesondere »zwei prinzipielle Systeme unterscheiden: das gleichberechtigte Erbe aller Kinder (Realteilungsrecht) und das unteilbare Einzelerbe, die im landwirtschaftlichen Bereich jeweils mit einer Teilung des Hofes oder einer ungeteilten Hoffolge (Anerbenrecht) verbunden sein konnten« (Gestrich et al., 2003, S. 394³):

- Wenn auf Gleichbehandlung aller Nachfahren gesetzt wurde, zahlte man für den innerfamiliären Frieden (keiner fühlte sich zurückgesetzt) den Preis, dass die Ländereien immer kleiner wurden. Das führte zum Teil dazu, dass einzelne Räume in den kleinen Bauernhäusern mit Kreidestrichen geteilt werden mussten und die kleinsten Parzellen die Familien nicht mehr ernähren konnten: »Wo die Realteilung üblich war, führte der immer mehr zerstückelte Kleinbesitz notwendigerweise zu rückschrittlichen Formen der Agrarverfassung und damit vielfach zu Verschuldungen und einem Unvermögen, den Anschluss an die freie Wirtschaft mit ihrem freien Markt- und Geldsystem zu finden« (Weber-Kellermann, 1981, S. 151).
- Wenn auf die Bevorzugung eines einzelnen Erben gesetzt wurde, sei dieser der Erstgeborene (Primogenitur, im bäuerlichen Bereich: Anerbenrecht) oder (seltener) der Letztgeborene (Ultimogenitur), stand die Sicherung der Einheit des Besitzes (meist Landstücke und Häuser) im Vordergrund. Doch zugleich zerfiel oft die Familie, wenn nicht durch Streit, so doch durch Fortzug oder gar Marginalisierung der mittellosen Geschwister: »Das brachte auch häufig Ungerechtigkeiten für die jüngeren Geschwister, besonders die Schwestern mit sich, die sich u. U. gezwungen sahen, Burschen aus dem ärmeren Handwerkerstand zu heiraten oder sogar für einige Jahre bei ihren eigenen Geschwistern zu dienen. Nicht selten resultierten von daher große soziale Unterschiede in ein und derselben Familie« (S. 151).
- Eine besondere Form des Adelserbrechts bestand im Fideikommiss, wodurch der gesamte, oft sehr große Familienbesitz als unteilbar erklärt wurde. Es war eine Art Stiftungsmodell, durch das ein Besitztum der geltenden Erbregelung entzogen und als unveräußerlich erklärt wurde. Jeweils ein Familienmitglied, meist der Erstgeborene, wurde zum Nutznießer und Treuhänder des Besitzes zu seinen Lebzeiten. 1919 wurde diese Regelung als Garant überkommener adliger Sonderrechte für ungültig erklärt (Gestrich et al., 2003, S. 397).

3 Bei Gestrich et al. wird allerdings auch erwähnt, dass die realen lokalen und regionalen Verhältnisse weitaus komplizierter gehandhabt wurden und nicht unbedingt den großen Mustern folgten.

Häufig wurde auch schon früher versucht, Mittelwege zu finden, um möglichst allen beteiligten Akteuren gerecht zu werden. Von besonderer Bedeutung sind hierbei im deutschsprachigen Raum die Hausordnungen. Sie können als Vorformen heutiger Familienstrategien betrachtet werden, da in und mit ihnen Fragen zur Thronfolge, allgemein zur Rechtsnachfolge und vor allem auch Fragen entweder zur Unveräußerlichkeit oder auch Teilung von Besitztümern geregelt wurden. Im Bürgertum gab es vor allem in den größeren europäischen Städten schon früh Tendenzen zur Gleichbehandlung aller Kinder. Gleichzeitig gab es in diesem Umfeld gerade bei privaten Großbetrieben und Banken das Bestreben, Erbteilungen ganz zu vermeiden, um die Firma als Ganzes zu erhalten (S. 397 f.). Die Sorge um eine zu große Zersplitterung hatte vor allem in der Landwirtschaft eine große Relevanz. Das Festhalten an Teilungsregelungen führte etwa im süddeutschen Raum zu einer Verarmung der Landbevölkerung und erhöhte den Zwang zum Wegzug bzw. – positiv betrachtet – dazu, dass der Druck, gewerblich tätig zu werden, stieg.

Der sicher nur sehr unvollkommene Blick auf historische Regelungen hat gezeigt, dass die Suche danach, wie zwei zentrale Themen, die unsere Kultur seit Jahrtausenden prägen, nämlich Blutsverwandtschaft und Privatbesitz, miteinander verbunden werden können, beinahe unweigerlich in ein Spannungsfeld hineinführt, das alles andere als trivial ist und eine Daueraufgabe für die Gesellschaft als Ganzes wie für die Betroffenen selbst darstellt.

Im nächsten Abschnitt wird es nun konkreter um heutige Familienunternehmen gehen und um die Frage, was das Eigentum an einem Unternehmen für die angeschlossene Unternehmerfamilie bedeutet.

1.2 Die Unternehmerfamilie als Forschungsgegenstand

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen ist in Literatur und Presse bereits vielfach hervorgehoben worden (einen Überblick bietet Wimmer, 2009). Knapp über 90 % der Unternehmen in Deutschland werden von einer Familie kontrolliert (ausführlich hierzu Stiftung Familienunternehmen, 2014). Man muss dazu sagen, dass die Zahlen zwischen 60 und 95 % schwanken, denn in verschiedenen Arbeiten werden jeweils unterschiedliche Definitionen herangezogen (Klein, 2004). Für viele Länder des westlichen Kulturkreises liegen ähnliche Zahlen vor (für die USA siehe z. B. Dyer, 2003; für die Schweiz z. B. Fueglistaller u. Zellweger, 2007). Bei einer geschätzten Anzahl von rund 2,8 Millionen Unternehmen in Deutschland (Stiftung Familienunternehmen, 2014) wird deutlich, dass Unternehmerfamilien mehr sind als vernachlässig-

bare Sonderfälle von Familie. Wenn man sich dann noch bewusst macht, dass viele der Familien, die hinter einem Familienunternehmen stehen, als Großfamilie organisiert sind, wird deutlich, was für eine große Zahl von Menschen von den spezifischen Fragestellungen betroffen ist, die sich ergeben, wenn eine Familie in ein Unternehmen in ihrer unmittelbaren Umgebung eingebunden ist. Die Familie muss nicht nur ihr eigenes Zusammenwirken organisieren, sondern der familiäre Alltag ist in vielfacher Hinsicht eng mit den Vorgängen im Unternehmen gekoppelt. Die Vielfalt ist dabei groß. Sie reicht von Kleinst- und Kleinunternehmen, in denen Familien- und Unternehmensalltag kaum zu unterscheiden sind, weil alle Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten, bis hin zu Konzernen, in denen, wenn überhaupt, nur vereinzelt ausgesuchte Familienmitglieder operativ tätig sind oder die Familie vom operativen Geschäft sogar explizit ausgeschlossen ist. Sie nimmt im letzteren Fall nur noch aus der Mehrheitseigentümerposition heraus Einfluss, wie zum Beispiel bei dem Unternehmen Haniel. Außerdem unterscheiden sich Unternehmerfamilien allein von der Größe der Familie her enorm: Von der vierköpfigen Familie, die gemeinsam ein Restaurant betreibt, reicht das Spektrum von kleineren Gesellschaftergruppen, die an größeren Unternehmen beteiligt sind, bis hin zum manchmal weit über hundert Personen umfassenden Großfamilienkreis (Klett, 2009), der gemeinsam ein Milliardenunternehmen besitzt.

Das »charakteristische Chancen- und Risikopotential« (Wimmer, Domayer, Oswald u. Vater, 2005, S. 7) von Unternehmerfamilien hat damit zu tun, dass diese Familien im Vergleich zu Nicht-Unternehmerfamilien (wir sprechen im Folgenden der Einfachheit halber jeweils von anderen Familien) mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind (zur Definition siehe das nächste Kapitel). Andere Familien sind sich selbst genug. Die Mitglieder einer Unternehmerfamilie sind dagegen gemeinschaftlich Eigentümer eines Unternehmens (in welcher genauen Form und Größenordnung auch immer), sie haben es damit immer mit drei sehr unterschiedlichen sozialen Systemen zu tun: der Familie, dem Unternehmen und dem Eigentümerkreis (das Drei-Kreise-Modell wird in Kapitel 3.2 ausführlicher und kritisch behandelt). Daraus ergeben sich Anforderungen an die Kommunikation, die von vornherein paradox genannt werden können (vgl. Groth u. von Schlippe, 2012), denn die Familie muss, anders als sonst in Familien üblich, laufend Entscheidungen treffen und sich dazu zumindest ansatzweise organisieren. Damit kommt etwas Familienfremdes in die Familie, die sich ja eigentlich nicht explizit selbst organisiert, sondern um den persönlichen Austausch, die Beziehungen und Bindungen herum angelegt ist. Das System Familie als solches ist bestimmt von verwandtschaftlicher Bindung und emotionaler Nähe, während im System Unternehmen eher rationale Gesichtspunkte domi-

nieren – auch wenn schon lange klar ist, dass das bei genauerem Hinsehen nicht immer der Fall ist (March u. Simon, 1958). Die Notwendigkeit, organisationsähnliche Strukturen zu bauen, Wahlverfahren und Abstimmungsprozeduren zu organisieren, wird vielfach als etwas erlebt, was den Familienfrieden stört: »So etwas brauchen wir doch nicht!«, »Das hat es doch früher nicht gegeben!«

Die Frage, wie Unternehmerfamilien diese Herausforderungen beantworten, ist Ausgangspunkt dieses Buches. Es interessierte uns, die verschiedenen Formen und Regelsysteme kennenzulernen, über die diese Familien sich selbst organisieren und verwalten, welche positiven und negativen Erfahrungen sie mit den unterschiedlichen Lösungen für unlösbare Probleme gemacht haben und wie gangbar diese Lösungen im Zeitverlauf gewesen sind. Zeit ist wichtig, denn eines wird, wenn man sich mit Familien befasst, sehr schnell deutlich: Sie sind in anderen Zeitrhythmen unterwegs als etwa die schnelllebigen Organisationen in der Gegenwart. Familien bewegen sich auch in anderen Zeitrhythmen als ein Menschenleben. Prozesse in Familien umgreifen Generationen, und manchmal zeigt sich erst nach Jahrzehnten, ob eine gefundene Regelung für ein Problem geglückt oder missglückt ist. Das nachfolgende Fallbeispiel veranschaulicht dies.

Ein Ende des 19. Jahrhunderts gegründetes Unternehmen war vom Vater auf seine drei Söhne zu gleichen Teilen vererbt worden, die Töchter waren – dem Zeitgeist entsprechend – ausbezahlt worden. Zugleich verfügte der Vater, dass die drei Teile vom Stimmrecht her zusammengefasst bleiben müssten und jeder der so entstandenen Stämme jeweils einen Geschäftsführer ins Unternehmen zu entsenden habe. Diese Regelung, die aus heutiger Sicht sehr klar eine sogenannte Familienlogik (»family first«) spiegelt, sorgte für eine relative Ruhe in der Familie. Sie ging einige Jahrzehnte lang sogar recht gut: Es fand sich in den Familien der drei Söhne ebenfalls jeweils ein Sohn, der die Geschäfte im Verbund mit seinen Vettern weiterführte. Erst im Übergang von der Enkel- auf die Urenkelgeneration des Gründers zeigten sich die Schwächen des Modells. Denn nun waren noch Vertreter der dritten, aber auch schon der vierten Generation zugleich im Unternehmen tätig, ihre Vorstellungen davon, wie das Unternehmen zu führen sei, gingen stark auseinander, externes Know-how wurde nicht eingekauft und die sehr divergierenden Geschäftsauffassungen nicht besprochen. Einer der Betroffenen berichtete im Interview: »Das wurde unter den Teppich gekehrt. Das wurde einfach negiert, nach dem Motto: »Wo keine Probleme sein dürfen, gibt es auch keine«. In einer »Götterdämmerungssitzung« zwischen den Vettern und Onkeln wurde dann viel zu spät deutlich, dass das recht große Unternehmen sich bereits in einer dramatischen Gefährdungslage befand, die später in eine Insolvenz mündete (Rüsen u. von Schlippe, 2007, S. 368 f.). Hier zeigten sich erst im rückwärtigen